

BOKOR ATTILA

Posztmodern a menedzsmenttudományban

A cikk a posztmodern szellemi irányzatnak a menedzsmenttudományra gyakorolt hatását mutatja be. Áttekinti a menedzsment területén posztmodernnek tekinthető elméleti keretek, illetve kutatások főbb jellemzőit, valamint a vállalati gyakorlat változását. A szerző célja az angolszász menedzsmentirodalomban egyre inkább teret nyerő *posztmodern paradigma* hazai megismertetése, a potenciális elméleti keretek, kutatási irányok és módszertan bemutatása, ezáltal „ingerelve” továbbgondolkodásra az olvasót.*

„Ennek a szónak nincsen jelentése. Használjuk amilyen gyakran csak lehet!”

The Independent, 1987. december 24.

És lőn... Az elmúlt évek a posztmodernizmus térnyerésével is jellemezhetők, akár a különböző művészeti ágakban, akár egyes tudományágakat tekintve. Mielőtt e térnyerésnek a menedzsmenttudomány területén jelentkező hatásait elemezném, röviden áttekintem a posztmodern tudományos paradigma főbb általános jellemzőit. Ezt azon kézenfekvő módon teszem meg, hogy a modern tudomány szemlélettel – a *modernizmussal* – szembeállítva mutatom be az új paradigma alapvető feltételezéseit.

Modern és posztmodern

A *modern*¹ paradigmájához tartozó kutatások – gyakran implicit – előfeltevéseit a következőkben lehet röviden összefoglalni. A körülöttünk létező világ objektív jelenség, a tudományok feladata ennek minél valóságosabb leírása. Ennek során a „mo-

* A cikk szerzője köszönetet mond mindazoknak, akik észrevételeikkel és javaslatokkal segítettek a tanulmány megírásában, így a BKE vezetési és szervezési tanszék munkatársainak, különösen *Antal Mokos Zoltánnak*, *Bodnár Viktóriának*, valamint *Hamecz Istvánnak*, az emberi erőforrások tanszék munkatársának.

¹ A modern kifejezésen nem a 20. századi elméleti törekvéseket értem, sem a mindennapi nyelvhasználatban megszokott pozitív, elismerő minősítést, hanem egyfajta tudományos közéletismódot, *paradigmát*. A paradigma kifejezést a kuhni tudományfilozófia értelmezésében használom, azaz „(a paradigmák) ...a tudományos gyakorlat egyes elfogadott mintái olyan modellek, amelyekből a tudományos kutatás sajátos összefüggő hagyományai fakadnak”. (*Kuhn* [1984] 30. o.)

Bokor Attila a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem vezetési és szervezési tanszékének tanársegédje.

derm” tudós alapvetően a pozitívista módszertanra támaszkodik, a formális és hipotetikus-deduktív logika szabályai szerint jár el, a kvantitatív módszereket helyezi előtérbe. E tekintetben a természet- és társadalomtudományok között nincsen különbség. A kutató kívülálló szereplő, megfigyelésével nem zavarja az objektív valóságot. Létezik egyfajta tudományfejlődés, mely a megfigyelt jelenségekre vonatkozó törvényszerűségek egyre pontosabb feltárásával és az előrejelzések igazolódásával mérhető.

A 20. század folyamán azonban több szempontból is megrendültek az említett feltételezések. Utalni lehet itt a Heisenberg-féle határozatlansági összefüggésre, mely megkérdőjelezi a külső valóság tökéletes leírásának lehetőségét. Wittgenstein filozófija a nyelv szerepére hívja fel a figyelmet, mely szerinte nem passzív közvetítő: mind a valóságra, mind pedig használóira aktív befolyásoló hatása van. Antropológiai kutatások hívták fel a figyelmet a kívülálló megfigyelés problémáira, s ehelyett inkább a „részt vevő megfigyelést” ajánlják az egyes szituációk értelmezésére. Megemlíthető az önbeteljesítő jóslatok jelenségének felismerése a társadalomtudományok területén (Merton [1987]), Kuhn [1984] fogalmazza meg a paradigmák összemérhetetlenségét, ami a tudományfejlődésnek egy másfajta felfogásához vezet el.

Mindezek a gondolatok nagy hatást gyakoroltak a tudományos élet egymástól távoli területein. Új kutatási módszertanok terjedtek el, a tudományos tevékenység célkitűzései is átértelmeződtek, új paradigma bontakozott ki, amelynek megerősödésében egyes művészeti ágak (építészet, zene, film) is jelentős szerepet játszottak. Ez a paradigma a *posztmodernizmus*.

A posztmodern tudomány paradigmájára a következő alapfeltevések jellemzőek:

- nem tudható, hogy létezik-e egy objektív valóság. Még ha feltételezzük is létezését, annak különböző nézőpontokból, előfeltevésekből kiindulva, eltérő vizsgálati eszközöket alkalmazva különböző leírásai vannak;

- nem létezik egy kiemelt, minden mástól jobb tudományos megközelítés, nézőpont. Egyetlen, mindent szintetizáló elmélet keresése helyett a különböző lehetséges megközelítések egymás iránti toleranciája kerül előtérbe;

- a pozitívista módszertan helyett más megközelítések alkalmazása, így a részt vevő megfigyelés és interpretatív módszertan és általában a kvantitatív elemzési módszerek mellett a kvalitatívak kerülnek előtérbe;

- az előbbieknél megfelelően a tudományos kutatás célja is átértelmeződik, „... a bizonyítás uralma viszonylagossá vált; a természettudományokra jellemző törvényalkotás helyébe a *megértés (Verstehen)* szubjektív jelenségének kellett lépnie.” (Descola és szerzőtársai [1993] 34. o. – kiemelés az eredetiben.)

Modern és posztmodern a menedzsmenttudományban

A bevezetőben felvázolt „modern–posztmodern” paradigmatis különbségtételek meglehetősen nehéz következetesen alkalmazni a menedzsmenttudomány esetében. Az elmúlt évtizedekben többször lángolt fel a szakirodalomban a vita azt a – mind ez idáig megválaszolatlanul maradt – kérdést illetően, hogy van-e önálló paradigmája a menedzsmenttudománynak (Pfeffer [1993], Zammuto–Conolly [1984]). Úgy tűnik, nem létezik egyfajta egységes, *modern* menedzsmentelmélet, hiszen az elmúlt majd egy évszázadban rendkívül sokfajta megközelítés, módszertan és fölöttébb eltérő kérdések feltevése és kutatása jellemezte a szervezés- és vezetéseméleteket.

A különböző elméleti iskolákat többen is megkísérelték valamilyen megkülönböztető ismérvek szerint csoportokban rendezni. Így például Perrow [1973] mechanikus és emberközpontú irányzatokról beszél, Adler–Borys [1993] materialista és idealista megközelítéseket, míg Astley–Van de Ven [1983] a makro- versus mikroszintű megközelítést különíti el, illetve a determinizmus versus szabad akarat dimenziók mentén jellemzi az egyes irányzatokat. Úgy tűnhet, hogy az egyes iskolák rendkívül szerteágazó kérdésfeltevésekkel

foglalkoznak, így nehéz egyfajta közös szemléletmódot találni. Többségükre azonban közösnek tekinthető alapfeltevésekből származó szemléletmód a jellemző, vagyis: „...a szervezetek alapvetően objektív jelenségek..., ezért deduktív módszereket kell használni az elméletalkotáshoz, azaz hipotéziseket kell alkotni... és ezeket szembesíteni a statisztikai módszerekkel feldolgozott adatokkal.” (Gioia–Pitre [1990] 586. o.) Ez a megközelítés egybeesik a korábban röviden bemutatott *modern* paradigmával.

A szervezeteket objektív megismerhetőségéből és megtervezhetőségéből kiindulva, a cikk szempontjából *modernnek* tekinthető szervezetkutatók a természettudományokból átvett módszerek segítségével kísérelték meg leírni a külső – vállalati, szervezeti – valóságot. Kutatásaik eredményeire alapozva általános törvényszerűségeket fogalmaztak meg (például a szervezeti struktúra és a környezet, vagy a szükségletek és a motiváció kapcsolataira vonatkozóan), majd ezekből kiindulva cselekvési modelleket, vezetési eljárásokat, szervezési módszereket ajánlottak a vállalatok vezetői számára.

E könnyen triviálisnak is tekinthető alapfeltevés fogyatékosága, hogy a szervezetek érzékszerveink számára közvetlenül nem érzékelhető „dolgok”. L. E. Sandelands és V. Srivatsan tanulmányukban bemutatták, hogy ez a tény milyen problémákat okoz a menedzsmenttudományban. Nincs egységesen elfogadott definíció már a vizsgálat tárgyára, a szervezetre vonatkozóan sem. Sokan átsiklanak e felett. Például ahogy szerzők is idézik Blaut és Scottot: „...amikor szervezetekről beszélünk, általában meglehetősen világos, hogy mit értünk és mit nem értünk ezen a terminuson” (Sandelands–Srivatsan [1993] 4. o.), vagy sokan oda jutnak el, mint March és Simon: „Könnyebb és valószínűleg hasznosabb is példákat hozni a formális szervezetekre, mintsem definíciót adni.” Az egyes elméleti megközelítések vizsgálati céljuknak megfelelően sokféleképpen értelmezik kutatásuk tárgyát, így emberek és/vagy csoportok összességétől kezdve, formális struktúrán, információs hálón át akár szimbólumok rendszeréig, csak néhány jellemző példát említve. Úgy tűnik, még ha el is fogadjuk egy külső objektív szervezeti valóság létezését, ezt a kutatási vizsgálati célkitűzéseiknek és módszereiknek megfelelően nagyon eltérő, szubjektív módon érzékelik és közelítik meg.

Természetesen ez a probléma nem új a szervezetkutatók számára. A hatvanas évektől egyre több tanulmányt publikálnak annak a kutatási irányzatnak a képviselői, amely elvetik az objektív szervezeti valóság feltételezésének szükségességét, és vizsgálatuk tárgyát közösségileg konstruált szubjektív jelenségnek tekintik. Burrell–Morgan [1979] már a hetvenes évek végén az egyes elméleti irányzatok fontos megkülönböztető ismérvének tekintették, hogy azok mennyiben ismerik el az objektív szervezeti valóság feltételezését, vagy tartják szubjektívnak, közösségileg konstruálnak. A társadalmi szerepvállalás dimenziójával kiegészítve, a következő mátrixban helyezik el az egyes kutatási irányzatokat, melyeket ők paradigmáknak tekintenek:

Radikális változtatás

	radikális humanista	radikális strukturalista	
Szubjektív	interpretatív	funkcionalista	Objektív

Szabályozás

Véleményük szerint a menedzsmentkutatások túlnyomó többségét a funkcionális paradigma – ez megfelel a *modern* paradigmájának – alapján végzik, de egyre inkább teret nyernek más megközelítések is, elsősorban az interpretatív kutatások szerepe nő meg. Ez az elméleti kategorizálás nagy hatással volt a szervezeti kutatásokra, élénk vitákat váltott ki, és napjainkban is többször utalnak rá. (Például Hassard [1991], Gioia–Pitre [1990], Jackson–Carter [1991], Willmott [1993].)

A táblázat bal oldalán található elméleti megközelítések kapcsán – bár sokszor nem egyértelműen és időnként meglehetősen tágra értelmezve – a nyolcvanas évek közepétől egyre többször találkozunk a *posztmodern elméletek* szóhasználatával, mely terminus mögött bizonyos mértékben a tudományfilozófiai és kultúrtörténeti divat is meghúzódik.

A posztmodern menedzsmenttudomány

A posztmodernnek tekinthető megközelítések egyik fontos jellemzője, hogy megjelenik egyfajta önreflexió magukkal a szervezettudományi elméletekkel szemben. Például felmerül, hogy melyek azok az alapfeltevések, amelyek meghatározzák a kutatók kérdésfelvetését és módszertanát.

Minthogy a szervezeteket közösségi konstrukciónak tekintik, a menedzsmenttudománynak számolnia kell azzal, hogy „...a kutatás olyan előfeltevések és diskurzusok között folyik, amelyek eleve elfogadottak a tudományos közéletben, és olyan tényeket fogalmazznak meg, amelyek csak ebben a leszűkített értelmezési keretben értelmezhetők.” (Gergen [1989] 213. o.) Az egyes elméleti iskolák képviselői az általuk vizsgált problémákat a saját vonatkoztatási keretük szempontjából közelítik meg, amelyeket nyilvánvalónak tekintett alapfeltevések támasztanak alá. „Amennyiben ezeket az előfeltevéseket a kutató kollégák... folyamatosan visszaigazolják és megerősítik, akkor ezek nemcsak hogy kétségbevonhatatlanná válnak, hanem a tudatosan kezelt szint alá is süllyednek.” (Morgan [1980].) A posztmodern irányzat fontos célkitűzése ezen előfeltételezések folyamatos megkérdőjelezése, kreatív megújítása, ezáltal a tudományos „diskurzus” sokszínűbbé tétele.

Ha bizonyos jelenségek és problémák csak bizonyos vonatkoztatási keretek, előfeltevések mellett léteznek, és az egyes jelenségeket a szereplők – a kutatók vagy akár a vállalati vezetők és az alkalmazottak – szubjektív módon érzékelik, akkor ennek megfelelően eltérő módon értékelik. Utalhatunk arra a véget nem érő vitára, melynek középpontjában az áll, hogy a vállalatok aktívan alkalmazkodnak-e környezetükhöz, azaz a vállalatvezetők tudatos döntései befolyásolják a szervezet sikerességét és túlélését, vagy a *környezet* választja ki a szervezeteket egyfajta evolúciós folyamatban (lásd *Hannan–Freeman* [1977].) A posztmodern megközelítés a vita végleges eldöntése helyett mindkét nézőpont egyidejű és egymás mellett létező jogsultságát és használhatóságát támogatja. Ennek fényében értelmezhető *Morgan* [1986] megállapítása: „A szervezetek nagyon is sokféle dolgok egyszerre.” (139. o.)

G. Morgan könyvében úgy véli, hogy a különböző szervezettelméleti megközelítések mögött a szervezetek felfogásának egymástól különböző metaforái húzódnak meg. Bemutatja, hogy az egyes látásmódok segítségével hogyan lehet „olvasni” a szervezeti élet különböző jellemzőit, hogy az egyes metaforák használata miként befolyásolhatja a vállalatvezetői gyakorlatot. Számára a metafora „... olyan gondolkodás- és látásmódot jelent, amely áthatja a világról alkotott általános képünket.” (Morgan [1986] 12. o.) Könyvében nyolc szervezettelméleti metaforát elemez, ezek közül például a szervezeteket a klasszikus elméletek mint mechanikus gépeket; a kontingenciaelméletek mint élő organizmusokat; a hatalommal foglalkozók pedig mint politikai rendszereket fogják fel.

A magyar szóhasználat az egyes szervezési és vezetési megközelítéseket (például klasszikus iskola, human relation-iskola, kontingenciaelmélet) tekinti paradigmának. A morgani értelmezésben ezek egy paradigmához – a *modernhez* – tartozó, de eltérő metaforákon alapuló irányzatok.

A metaforák egyoldalú elvonatkoztatások, a vizsgált jelenségnek csak bizonyos jellemzőit hangsúlyozzák. A sokszor rejtett előfeltételezések meghatározzák, hogy milyen kutatási kérdések vetődhetnek fel, szűkítik az eredmények körét és azok értelmezési lehetőségeit, valamint a gyakorlati vezetők számára megfogalmazható tanácsokat is. Ezért egyik metafora sem felsőbbrendű a másikkal képest: mindegyik

segítségével belátást nyerhetünk a szervezeti folyamatokba, ám mindegyikük egyben kívül is rekeszt sok más nézőpontot, ezáltal kérdésvetést és problémát is.

Érdeemes figyelembe venni *Tsoukas* [1992] észrevételét is, aki szerint nem mindegyik metafora egyformán értékes az elmélet és a gyakorlat számára, hiszen bizonyos hasonlóságokon alapuló asszociációkon túl alkalmasnak kell lenniük arra is, hogy gondolkodási modelleket lehessen velük alkotni a vizsgálat tárgyából fakadó célterületeken.

Az elmúlt évtizedekben a gép és az organizmus metafora nyert legnagyobb teret mind az elméletben, mind a gyakorlatban (*Levie* [1993], mivel ezek a szervezeti folyamatok előrejelezhetőségét és a célorientált beavatkozás lehetőségét hirdetik. Az új megközelítés, bár elveti az eddigi modellek kizárólagosságát, nem tagadja a korábbi elméleti eredményeket, inkább azok egyfajta újrajntegrálására törekszik.

A posztmodern módszertan

Az új típusú alapfeltevések mellett a kutatási módszertanban is megfigyelhető irányváltás. Megkérdőjelezve azt a szemléletet, amely a menedzsmenttudomány területén is a természettudományos kutatási módszerek alkalmazását teszi a kutatás egyik sarokkövévé, az alkalmazott metodológia egyre sokszínűbbé válik. Meg kell említeni, hogy *Kindler* [1980] már a nyolcvanas évtized elején felhívta a figyelmet erre a tendenciára, a pozitivistá módszertan problémáinak ismertetése kapcsán.

Erről tanúskodnak az egyik legjelentősebb menedzsment-folyóiratnak számító *Academy of Management Journal* 1993. decemberi tematikus számában megjelent új metodológiai megközelítéseket bemutató tanulmányok is. A szám szerkesztői a következőkben foglalták össze a bemutatott módszertani megközelítések legfontosabb sajátosságait:

1. a felhasznált empirikus adatok sokszínűsége. A hagyományos módszereken kívül (kérdőív, interjú, esettanulmány, vállalati dokumentumok) mindenféle – deklarációs – orális, vizuális és kognitív anyagok előfordultak;

2. a mérés értelmezésének többféle lehetősége. Kvalitatív és kvantitatív módszerek széles skálája volt jellemző a beküldött és megjelentetett cikkekre;

3. az idő szerepe a kutatásban. Egyaránt jellemző a nagyon rövid időtávok elemzése és a longitudinális, sok évig tartó kutatás.

4. a kutató és a kutatási környezet kapcsolatáról megállapítják, hogy egyre több olyan módszert alkalmaznak, melyek révén a kutató részesévé válik a vizsgált eseményeknek, s ez több szempontból is problémát okozhat az eredmények értelmezésében. (*Bartunek–Bobko–Venkatremam* [1993].)

Megállapítható, hogy a tanulmányok egy része az eddig is széles körben alkalmazott matematikai-statisztikai módszereket finomítja tovább, azonban olyan új, eddig a menedzsmenttudományban fel nem használt módszereket is bemutatnak, mint a szövegértelmezés (*Gephart* [1993]) vagy kritikai hermeneutika (*Phillips–Brown* [1993]). A publikációk között további, eddig szokatlanak tűnő metodológiára is találhatunk példát, így az antropológiai megközelítésre (*Garsten* [1992]) és az interpretatív módszertanra (*Kets de Vries–Miller* [1987]).

A menedzsment-szakirodalomban több cikk foglalkozik a modern és a posztmodern kutatási módszertan összehasonlításával, a különbségek elemzésével. Megállapítható, hogy még nem alakult ki egységes terminológia e tekintetben. A következő terminológiai megkülönböztetéseket elemzi *Lee* [1991] tanulmányában: objektív *versus* szubjektív, nomotetikus *versus* idiografikus, kvantitatív *versus* kvalitatív, outsider *versus* insider, etikus *versus* emikus,² pozitivistá *versus* interpretatív. A párok második tagjai a posztmodern paradigmához illeszkedő módszerek.

² Az etikus és emikus különbségtétel a nyelvészetből ismert fonológia és fonetika közötti megkülönböztetéséből származik, ahol a fonológia a hangokat a nyelvben betöltött belső funkcióik szerint osztályozza, míg a fonetika a hangtani sajátosságai alapján.

A látszólagos terminológiai zűrzavar ellenére kiemelhető, hogy a kutató feladata nem csupán az empirikus adatok és tények gyűjtése: azt is figyelembe kell venni, hogy ezek milyen jelentéssel bírnak a szereplők számára (Lee [1991]). A kutató munkája során nyomolvasóvá válik, „...az értelmezés keresése során olyan lesz, mint a titkosírás megfejtője, vagy mint a fordító, ahogy a megértés különböző szintjeit transzformálja.” (Kets De Vries–Miller [1987].) Az utóbb idézett tanulmány szerzői szerint e módszer gyökerei az antropológiában keresendők, de jelentősen hozzájárult a hermeneutika – Derrida [1991] által ajánlott „dekonstrukció” – és a pszichoanalízis is. Az általuk ajánlott módszert be is mutatják két vállalati eset elemzése kapcsán.

Az új megközelítés következménye a kérdőíves felméréseken alapuló matematikai-statisztikai elemzések meghatározó szerepének csökkenése, a mélyinterjúkon, részt vevő megfigyelésen alapuló eseteleírásokkal szemben (Van Maanen [1979] és Dyer–Wilkins [1991]). Kétségtelen, hogy korábban is jellemző volt eseteleírások használatát az empirikus kutatások során. Míg azonban a modern megközelítés célja az volt, hogy mintegy reprezentatív mintavétellel az egyedi esetekben megtalálja az általános törvényszerűségeket, a posztmodern felfogás szerint az egyedi esetek mind mélyebb és több szintű értelmezése a cél, és az itt megszerzett ismeretek más szituációkban is ismereteket generálhatnak, mintegy „rezonálhatnak” a tapasztalatok. A cél már nem általános modellek generálása, hanem az adott kontextus értelmezésének mind teljesebb és mélyebb rétegű feltárása.

Morgan [1986] szerint a kutatók gondolkodását meghatározó metaforák és a rájuk épülő elméletek leegyszerűsítik a valóságot, mert csak egy jellemző párhuzamra koncentrálnak. Ezért azt ajánlja, hogy a szervezetek elemzésénél az első lépésben célszerű több metafora használatával egyfajta diagnosztikus olvasatot létrehozni, majd a „különböző interpretációk jelentőségének kritikai értékelését elvégezni”. (322. o.) Így az egyes olvasatok nem egymást kizáró jellegűek, mind-egyikük hozzájárul a teljesebb kép kialakításához. (A Morgan ajánlotta módszer szemléletmódjában és technikájában hasonlít a Geertz [1994] által alkalmazott „sűrű” leíráshoz a kulturális antropológiában.)

Természetesen a világot ezzel a módszerrel is „... csak korlátozott, parciális, csak »egyénileg szignifikáns« módon lehet megismerni” (Morgan [1993] 286. o.) Így sohasem érhető el a modern tudomány célkitűzése, azaz a valóság teljes és objektív leírása, de lehetővé válik, hogy „privát teoretikusok” legyünk, létrehozzuk a helyzetre vonatkozó saját megértésünket és interpretációnkat.

E vizsgálati módszer mögött már új típusú tudományos célkitűzés áll, hiszen ebben az esetben nem lehet cél a minél tökéletesebb, „valóságghűbb” elmélet kialakítása, mivel mindegyik leírásnak, értelmezésnek van relevanciája. A tudományos munka célja az egyéni megértésen túl a kommunikáció, mások értelmezésének a megismerése.

Több olyan tanulmány is található, melyek megkísérlik a hagyományos pozitivistá és a posztmodernnek tekinthető interpretatív vagy antropológiai módszertan párhuzamosan vagy éppen egymásra építkező módon felhasználni a vállalati kutatásokban. Lee [1991] véleménye szerint az interpretatív módszer alkalmazása lehet az első lépés, mely az értelmezési keret kialakításával megteremti a pozitivistá módszertan hatékonyabb felhasználásának lehetőségét. Hassard [1991] ezzel szemben kétségbe vonja az egymásra épülő módszerek alkalmazásának lehetőségét. Amikor egy vállalati kutatás kapcsán megkísérelte a Burrell–Morgan-féle négy paradigma és az ezekhez tartozó módszerek alkalmazását, már a kérdésfeltevéseknél komoly nehézségekbe ütközött. Úgy találta, hogy az eltérő módszertanok csak egymástól eltérő kérdések vizsgálatára alkalmasak. A probléma véleményem szerint szorosan kötődik a kuhni inkommerzurabilitás fogalmához, a paradigmák összemérhetetlenségéhez (Kuhn [1984]).

A posztmodern kutatások

A kutatások témaválasztásában tovább él a *Burell–Morgan* [1979] által leírt két irányzat elkülönülése. (Bát előfordul a „puha” és „kemény” posztmodern szétválasztó terminológia használata is – *Tsoukas* [1992]). Megfigyelhető tehát, hogy míg az interpretatívnek nevezett irányzat témaválasztása elsősorban a szervezeti kultúra és a személyes vezetés területére koncentrált, addig a radikális humanista irányzat a szervezeti hatalom, kontroll témakörében végez kutatásokat.

A következőkben néhány fő szempont szerint csoportosítva mutatom be a posztmodern paradigmához sorolható kutatásokat és publikációkat:

- a meglévő kutatási eredmények újraértelmezése, dekonstrukciója;
- az új szervezettelméleti megközelítések, metaforák használata;
- a hagyományos kutatási területek újszerű megközelítése;
- teljesen új kutatási területek.

A meglévő kutatási eredmények újraértelmezése, dekonstrukciója. A posztmodern kutatási módszerek bemutatása során már utaltam a dekonstrukció mint fontos elemzési eszköz használatára. E módszer alkalmazásával lehetőség nyílik a már megjelent tudományos publikációk elemzésére, a tanulmányok, könyvek különböző értelmezési szintjei közötti összefüggések megkeresésére is. Így például „áldozatul esett” a szervezettelmélet egyik „kánoni” alapműve, J. G. March és H. A. Simon *Organizations* c. könyve is (*March–Simon* [1958]). *Kilduff* [1993] a dekonstrukció alkalmazásával bemutatja, hogy a szerzők hogyan követnek ugyanolyan gondolati sémákat, mint az írásukban bírált elődeik, s azt is, hogy a könyvet milyen erősen hatja át az abban az időben divatos „programozási” szemléletmód.

Steingard–Fitzgibbons [1993] a hazánkban is terjedő *total quality management*, valamint a témára vonatkozó tanulmányok dekonstrukciójára vállalkoztak. Úgy találják, hogy ez a megközelítés a *modern* szemléletmódot tükrözi, rendkívül szűken értelmezi a minőség fogalmát, és gyakorlatilag a vezetői ellenőrzés, kontroll egy új válfajának tekinthető.

Townley [1993] szintén a *foucault*i elemzési eszközöket alkalmazva mutatja ki az emberi erőforrás menedzsmentről (HRM), hogy ez a vezetési eszköz milyen szerepet játszik a szervezetekben uralkodó hatalmi viszonyok fenntartásában.

Az új szervezettelméleti megközelítések, metaforák használata. *Morgan* [1986] nagyhatású könyve nemcsak új módon rendszerezte az addigi menedzsmentkutatásokat, hanem további nézőpontok, metaforák „megtalálását és használatba vételét” is inspirálta. Például *Bowles* [1993] tanulmányában a jungiánus gondolatkörre támaszkodva az archeotípusok meglétét és hatását vizsgálja a vállalatokban, melyeket a közös tudatalatti megnyilvánulásaként értelmez. Arra a végkövetkeztetésre jut, hogy „...a jelenkori szervezeteket többnyire olyan archeotípusok dominálják, amelyek jellemzői a hatalom, a kizsákmányolás, a mechanikus cselekvés és a racionalitás”. (414. o.)

Hazen [1993] szerint a szervezeteket „hangok polifóniájaként” is fel lehet fogni. Bahtyin beszédelemzési módszerét alkalmazva mutatja be, hogy a szervezeti változások során hogyan lehet ezt a metaforát kiaknázni.

Albrow [1992] azt a kérdést teszi fel, hogy vajon vannak-e érzései egy szervezetnek, és ezt a jelenséget hogyan lehet kutatni. Álláspontja szerint a weberi bürokráciaelmélet félreértelmezése vezetett el oda, hogy a szervezetekben a személytelenség feltételezése miatt figyelmen kívül hagyjuk az érzelmek szerepét. Ezután a weberi interpretatív szociológia és a freudi pszichoanalízis segítségével elemzi a szervezetek „irracionalis” oldalát, különösen a karizmatikus vezető és a szervezeti fejelem kérdéskörét.

Kickert [1993] a biológiából kölcsönzött autopoézis fogalmát használja fel szervezettelméleti elemzésre. Bemutatja, hogy ennek a metaforának mely elemei – önfenntartás, önszerveződés – adhatnak ötleteket a szervezetekkel kapcsolatban, illetve elemzi, hogy az eredeti biológiai modell adaptációja milyen problémákat okozhat.

Végül közszolgálati szervezetek esetében vizsgálja meg a metafora magyarázó erejét a bürokráciák dinamikus újrászerveződése kapcsán.

Hagyományos kutatási területek újszerű megközelítése. A posztmodern kutatóknak – alapfeltevéseinek megfelelően – azokon a kutatási területeken jut jelentős szerep, ahol különös jelentőségük van a szimbólumoknak, kommunikációnak. A menedzsmentkutatások ilyen témaköre a szervezeti kultúra, s már a kérdéskör felvetődése is szoros kapcsolatban van az új irányzat megerősödésével. Ami a posztmodernnek tekinthető kutatásokat megkülönbözteti, az nagyrészt az alkalmazott módszer. Jellemző a kulturális antropológia területéről „kölcsonzótt” részt vevő megfigyelés alkalmazása (lásd például *Garsten* [1992]).

A szervezeti kultúrával foglalkozó cikkében *Willmott* [1992] az *excellence*-irodalmat megvizsgálva azt mutatja be, hogy a vállalati kultúra jelenségére tudatosan építő vezetők hogyan fokozhatják a vállalat rugalmasságát, miközben növelhetik az indirekt és internalizált ellenőrzést az alkalmazottak felett. *Linstead–Grafton–Small* [1992] a vállalati kultúra hagyományos, „közösen vallott értékek” felfogását kritizálják.

Egy másik, eddig is sokat kutatott témakör a szervezeti változások kérdése. Korábbi alapvető feltételezéseket kérdőjelez meg A. J. Di Bella cikkében (*Di Bella* [1992]). Egy valós szituációt megvizsgálva mutatja be, hogy nem lehet előre megtervezett, folyamatosan kontrollált változásokat végrehajtani, ugyanis a szereplők a célállapotot és az ahhoz vezető utat mind különféleképpen értelmezik – még ha azonos szavakat is használnak leírásra –, és ennek megfelelően eltérő módon reagálnak.

A motivációkutatás területén is jelentek meg posztmodern szemléletű tanulmányok, ezek elsősorban a vállalat iránti belső elköteleződés és az „önmotiválás” kialakításának módszereit vizsgálják (például *Browner–Kubarski* [1991], *Thomas–Velthouse* [1991]). A szervezeti hatalom és ellenőrzés területén sok olyan cikk látott napvilágot, amelyek főleg Foucault munkásságára támaszkodva, azokat a vezetési eljárásokat vizsgálják, amelyek – szándékuk szerint – a vállalati demokratizmust és az alkalmazottak autonómiáját támogatják. Mint ezt a tanulmányok bemutatják, ezek valójában a kontroll magasabb, kifinomultabb fokát és a hatalmi *status quo* megőrzését szolgálják (például *Clegg* [1989], *Fletcher* [1992], *Hawes* [1992]).

Teljesen új kutatási területek. A posztmodern módszereket alkalmazó kutatók témaválasztása teljesen új kutatási területeket is teremt. Így például *Strati* [1992] a szervezetek esztétikáját elemzi, *Meyer* [1991] tanulmánya pedig a vizuális elemek (például fényképek, irodaelosztások alaprajzai) vizsgálatát hiányolja a szervezeti kutatásokból. Többen megpróbálkoztak a vállalati pletykák és történetek elemzésével (*Buskirk–McGrath* [1992], *Noon–Delbridge* [1993]). Talán a legmeglepőbb témaválasztás *Ingersoll–Adams* [1992] cikkében található. Az amerikai gyermekmese-irodalmat tekintik át, azt vizsgálva, hogy e történeteknek – a felnőtté válás után – milyen hatása van az emberek viselkedésére a vállalati környezetben.

A tudományos kutatás és publikálás egyre elismertebb részévé válnak olyan, eddig elmélet előttiinek vagy pedig „áltudományosnak” tekintett publikációk, melyekre a személyes élményeken alapuló, mesélő stílus a jellemző. Ilyen könyvekre lehet példa *Peters–Waterman* [1986] vagy *Davis* [1989] írása. Ezek az írások egyáltalán nem részesültek tudományos elismerésben, szerzőik nem is publikáltak komolyabb szakfolyóiratokban, sőt jelentős kritika is érte az említett szerzőket, mégis az elméleti gondolkodást nagymértékben befolyásolták, újszerű problémafelvetésükkel megtermékenyítőleg hatottak, példa erre a szervezeti kultúrával foglalkozó kutatások gyarapodása. Ez a jelenség az elmélet és a gyakorlat kapcsolatának szempontjából is figyelemre méltó, hiszen e könyvek – bestsellerré válva – igen sok vállalatvezető gondolkodását átalakították.

Érdeemes néhány szót szólni a publikációk formai megjelenéséről is, hiszen a posztmodern megközelítés által vallott játékosság és formabontás itt is szerepet kap. Így például *Lundberg–Bowen* [1993] a T-csoportok felszámolódására vonatkozó elem-

zésüket görög sorsdráma formájában adták közre, akár színpadon is eljátszható módon. *Smircich–Calas–Morgan* [1992] pedig egy tematikus számhoz írt utó/előszavukat olyan formában készítették el, ami bizonyára komoly zavarba hozta az *Academy of Management Journal* más tradíciókon nevelkedett nyomdai szedőjét, a szöveg ugyanis a magyar olvasót leginkább Esterházy Bevezetés a szépirodalomba című könyvének bizonyos fejezeteire emlékezteti.

Az elmélet és a gyakorlat kapcsolata posztmodern kutatásokban

A gyakorlathoz fűződő viszony elemzése a menedzsmenttudomány esetében különösen fontos, hiszen e tudomány eredete szorosan kötődik a gyakorlat kiváltotta igényekhez, s a kutatások jelentős részére jellemző a normatív célkitűzés. A menedzsmenttudomány új irányzata nem csupán az elméleti keretek és kutatási témák/módszerek átfogalmazására törekszik, hanem újradefiniálja az elmélet és a gyakorlat közötti kapcsolatot. Van mondanivalója a gyakorlati vezetők számára is. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a menedzsmenttudomány *modern* paradigmája az elméletet és a gyakorlatot instrumentálisan³ kapcsolja össze. Amint azonban több felmérés is bizonyítja, a vállalati vezetők nem alkalmazzák széles körben és egyöntetűen az elmélet felől érkező modelleket és az ezekre alapozott módszereket (*Oviatt–Miller* [1989], *Porter–McKibbin* [1988]). A gyakorlat részéről nem elsősorban az instrumentális hasznosításra mutatkozik igény.

A posztmodern menedzsment felfogásához inkább illeszkedik a fogalmi, illetve a szimbolikus típusú kapcsolat. A tapasztalatok szerint a gyakorlati vezetők számára az elméleteknél hasznosabb maga a kategóriarendszer, a tipologizálás, a metaforák, amelyek segítségével maguk megragadhatják, leírhatják, elmondhatják a vállalati problémákat, illetve ezek megoldásait. Különösen érthetővé válik mindez, ha olyan komplex – de a vállalati vezetők mindennapos problémáihoz tartozó – kérdéskörökre gondolunk, mint a motiváció vagy a stratégiai vezetés. Ezek rosszul strukturálható feladatok, amelyek esetében már a probléma megfogalmazása is többféle értelmezésre ad lehetőséget, nem beszélve a megoldáshoz vezető útról.

A menedzsmentoktatás területén is előtérbe került az esettanulmányok elemzése. Szerepük az, hogy javítják a diákok problémaérzékenységét, az órai viták pedig lehetőséget nyújtanak közös értelmezési keret kialakítására. A vita során a diákok tapasztalatot szerezhetnek, de ez nem jelent más esetekre, problémákra közvetlenül transzferálható megoldáskészletet.

A korábban említett bestseller könyvek szerepe is hasonló, szakmai „közösséget” teremtenek olvasóik számára, lehetővé teszik számukra közös szóhasználat kialakítását.

Annak bemutatásában, hogy a posztmodern elmélet mennyiben jelent új fejezetet az elmélet és a gyakorlat kapcsolatában, segítséget jelent Habermas tipológiája az elméleti kutatások céljára vonatkozóan.⁴

³ *Astley–Zammuto* [1992] szerint az elmélet és gyakorlat közötti kommunikációnak és tudástranzfernek három lehetséges módja van. 1. Instrumentális: az elmélet közvetlen hatással van a gyakorlatra, módszerek, eljárások és technikák ajánlásán keresztül. 2. Fogalmi: az elmélet azt befolyásolja, hogy a vezető miként gondolkodik egy adott problémáról. Ezt fogalmak, kifejezések és az elméleti kutatások eredményeinek transzferje révén éri el. Ebben az esetben azonban nincs közvetlen utalás arra, hogyan is kell az adott fogalmi keretet a gyakorlati döntésekre lefordítani. 3. Szimbolikus: az elméleti területről származó információkat a vezetők arra használják fel, hogy döntéseiket, akcióikat legitimálják.

⁴ J. Habermas három típust különböztet meg (*Stablein–Nord* [1985] elemzése alapján): 1. technikai érdekek: a tudomány hagyományos felfogása. Cél a természeti környezet befolyásolása és ellenőrzése az általános törvények felismerése által. Az empirikusan tesztelt elméletek eredménye formális logikára alapozott és általánosítható tudás, melynek sikeressége azon mérhető le, hogy alkalmazása során valóban az előrejelzett eredmények következnek-e be; 2. gyakorlati érdekek: célja meghatározott szituációk „jelentésének” feltárása, hogy erre alapozva lehessen

A modern menedzsmenttudomány elsősorban a technikai érdeket követi. Célja olyan általános elmélet megalkotása, amellyel le lehet írni a szervezeti jelenségeket, és ez alapján a vállalati vezetőknek általános alkalmazható módszereket, eljárásokat lehessen ajánlani [például a menedzserek részt vesznek olyan továbbképző programokon, ahol bemutatják nekik az eredménycélok általi vezetés (management by objectives) módszerét vagy a stratégiai menedzsmentet, majd hazatérve megpróbálják alkalmazni a tanultakat].

A posztmodern menedzsmenttudomány elmélete egyfelől az emancipatorikus érdek által vezérelt, hiszen megkérdőjelezi az eddig általánosan elfogadott alapfeltevéseket, és újakat állít fel. A gyakorlathoz fűződő kapcsolatában azonban egyértelműen a gyakorlati érdekelvhez köthető, mivel e megközelítés szerint nincsenek általánosan ajánlható megoldások, az elmélet által nyújtott fogalmi keretek vagy akár metaforák segítségével kell „dekonstruálni”, megérteni az adott szituációt, és erre alapozva kell cselekedni. A vezetői továbbképző tanfolyamokon való részvétel pedig elsősorban egyfajta pszichológiai feltöltésen túl a tapasztalatok átadásra szolgál, valamint közös nyelv kialakítását segíti elő.

A posztmodern tanácsadó szerepét mutatja be *Morgan* [1993] új könyvében. Eddigi elméleti munkásságára alapozva a metaforák és egyfajta kreativitás – „imagination” – meghatározó szerepét hangsúlyozza a vállalati problémák megoldásában. A tanácsadó szerepe – mind a probléma értelmezésében, mind pedig a megoldások keresésében – a kreativitás elősegítése. Feladata nem az egyetlen jó megoldás megkeresése, hanem hogy a vállalatvezetőkkel közösen kialakítsa a helyzet mind több rétegű „olvasatát” – ebben segítséget jelenthet a korábban már bemutatott metaforák használata –, majd az alternatív megoldások kidolgozásának elősegítése. Szerepe nem annyira problémamegoldó, talán inkább „rezonőrnek” vagy egyfajta instruktornak tekinthető. *Morgan* akciótanulásnak nevezi módszerét. A kutató – az tudományos ismeretek bővítésén túl – azt is célul tűzi ki, hogy javítsa a konkrét szituáció szereplőinek problémamegoldó képességét (*Babüroglu–Ravn* [1992]).

A posztmodern menedzsmentkutatások a gyakorlathoz fűződő kapcsolatukban jelentős részben támaszkodnak az akciókutatás hagyományaira, vonatkozik ez a „rész vevő” kutató szerepkörére, a szituációs-specifikus tudás megszerzésének fontosságára, a szituáció feltárásának lépcsőzetességére és iteratív jellegére, valamint az adott helyzet szereplőinek támogatására is.

A menedzsmenttanácsadók szerepének további, egészen újszerű – egyben meglepő – leírását adja *Forst–Egri* [1994]. A szerzőpáros szerint a tanácsadó a természeti népekben megtalálható sáman feladatkörének betöltője. Véleményük szerint a külső tanácsadók azok, akik a szervezeti változások során holisztikus megközelítésükkel elősegíthetik a vállalatok „öngyógyító” mechanizmusainak hatékony működését.

Posztmodern vállalatok?

A posztmodern irányzat követői szerint a vállalati gyakorlatban is előfordulnak olyan jelenségek, amelyek azt támasztják alá, hogy posztmodern korszakba léptünk. Ma már találkozhatunk posztmodern vállalatokkal is. A megjelent tanulmányok közül viszonylag kevés foglalkozik ezzel a kérdéssel. Ezek a publikációk két csoportra oszthatók. A tanulmányok egyik csoportja vállalatok elemzésével mutatja be a posztmodern szervezetek jellemzőit, a másik csoportjuk olyan általános jegyeket keres, amelyek segítségével felismerhetők a posztmodern vállalatok.

dönteni, és akciókat végrehajtani. Adott, konkrét döntések támogatására van szükség, nem pedig általános érvényű szabályokra; 3. emancipatorikus érdek: az emberi autonómia és felelősség szintjének növelése a cél. Az ilyen kutatás tárgya maguknak a tudományos elméleteknek eddig általánosan elfogadott alapfeltevései.

A posztmodern szervezetek jellemzőit elemzi *Browning és szerzőtársai* [1992] tanulmánya. A szerzők számítástechnikai cégben végeztek etnográfiai módszerrel kutatást. A következőkben lehet összefoglalni azokat a jellemzőket, amelyek alapján a CompuAddet posztmodern vállalatként határozták meg:

- nincs állandósult formális szervezeti struktúra. Folyamatosan jönnek létre és szűnnek meg munkacsoportok a jelentkező feladatok megoldására. Előfordult az is, hogy a minőségügyi igazgató vette át néhány hónapra a gyártási igazgató posztját a minőség javítása érdekében;

- az alkalmazottaknak nincs formális munkakörük, az időről időre változó munkájukhoz szükséges információkat informális megbeszélések során szerzik meg;

- a vállalat valamennyi dolgozójának folyamatos továbbképzése, melyet belső munkatársak tartanak;

- a dolgozók teljesítményének folyamatos – naponkénti – értékelése és az eredmények visszacsatolása.

A tanulmány szerzői szerint e szervezeti jellemzők folytán a vállalat rendkívül gyorsan képes reagálni a piac változásaira, kiváló minőségű termékeket képes előállítani, miközben nagyon jó a munkahelyi hangulat.

Goodall [1992] a Nordstrom cég alkalmazotti kézikönyvét (employee handbook) elemzi – a dekonstrukció módszerével – a posztmodern jellemzők felismerése érdekében. A következőket állapítja meg: a megszokottnál jóval rövidebb, nem ad konkrét utasításokat a dolgozóknak a munkavégzésre vonatkozóan, inkább arra bátorítja őket, hogy használják saját ítélőképességüket problémás esetekben, vállalják a felelősséget és a tévedés kockázatát. Itt is nagy hangsúlyt kap a rugalmasság, az egyéni felelősség és a függetlenség.

Az általános jegyek keresésére ad példát *Clegg* [1992] tanulmányában, melyben a japán szervezeti és a svéd munkaszervezési modellt tekinti mintának. E szervezetek legfontosabb jellemzői a következők:

- az egy termékekre vagy piacra történő specializáció helyett a vállalati versenyelőny új definíciója figyelhető meg. Ennek megjelenési formája az *alapvető képesség* (core competence), ami csak az adott vállalatra jellemző egyedi versenyelőnyöket jelenti. (Például a Sony esetében a miniatürizálási *képességet*, ami több termékpiacon is egyszerre biztosít versenyelőnyt számára – *Pralahad–Hammel* [1993]);

- a bürokratikus, hierarchikus koordináció helyett demokratikus és piaci jellegű koordinációs mechanizmusok;

- az individuális helyett csoportszintű ösztönzés;

- az alkalmazottak képességeinek rugalmas felhasználása.

Más megközelítésnek tekinthető *Parker* [1992] felfogása, aki egyfelől az erős szervezeti kultúrával rendelkező, másfelől pedig a *rugalmas vállalat* koncepciójával jellemezhető szervezeteket tekinti posztmodernnek. Ezek közös versenyelőnye a folyamatos alkalmazkodásra való képesség. Parker nem húz éles határvonalat a modern és a posztmodern szervezetek között, hanem olyan általános képességeket és jellemzőket talál, amelyek hatékonyabbá tehetik a vállalatokat a mai versenyviszonyok között.

A posztmodern vállalat fogalma – a publikációkban leírtakon túl – a vállalati környezet leírására is használható. A piacok és ezzel a vállalatok mozgásterének globalizálódása, ugyanakkor a lokális piacokon történő gyors és rugalmas reagálás nagy szerepe; a vállalatok társadalmi beágyazottságának, felelősségének megjelenése; az információtechnológia robbanásszerű fejlődése; a munkaadó–munkavállaló kapcsolat újradefiniálása mind-mind olyan környezeti feltételek, amelyek újfajta képességeket követelnek meg a világpiacon szereplőtől. További érdekes jelenség a szereplők szétválása azokra, akik alkalmazkodásra, a feltételek változásának követésére vannak kényszerítve, és azokra, akik nagy súlyuknál fogva képesek a feltételek és a játékszabályok módosítására. E jelenségek összessége leírható posztmodern vállalati állapotként (*Clegg* [1992]).

A vállalatok sikerességét is elősegítheti az olyan típusú menedzsment-szemléletmód, amely a posztmodern menedzsmentkutatás gondolati sémáit alkalmazza.

A szervezeti felépítésre vonatkozóan – makroszinten⁵ – ez azt jelenti, hogy egyre nehezebb meghatározni, hol is húzódnak az egyes vállalatok határai. Egyre „összekuszáltabbak” a szervezetek külső kapcsolatai: stratégiai szövetségek alakulnak, vállalatok vezetői kölcsönösen helyet biztosítanak egymás igazgatótanácsában, kiterjedt külső vállalkozó, bedolgozó háttérrel rendelkeznek. Mikroszinten pedig megjelennek a rugalmas szervezeti konfigurációk, melyre már láthattunk példát a CompuAdd esetében. Jellemző a lapos szervezeti felépítés, a rögzült formális struktúrák hiánya, a gyorsan változó összetételű és változó céllal rendelkező munkacsoportok megléte, a rugalmas, több munkakörben történő alkalmazás, a horizontális és informális koordináció szerepének felerősödése.

A stratégia értelmezése is módosul: a formális tervezés helyett nagy szerepet kap a misszió, a vállalati küldetés meghatározása, amely ugyancsak homályos és tág keretek között értelmezhető, de jelentősebb mozgósítóerővel és nagyobb rugalmassággal jellemezhető. Megfigyelhető továbbá, hogy nagy multinacionális vállalatok egyszerre vannak jelen egységes stratégiával a globális piacokon, miközben rendkívül mozgékonyan képesek reagálni az egyes lokális piacok változásaira. Kifejezi ezt a menedzsmentszótárba bekerült új jelmondat: „Gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan!” (*Simons–Bartlett* [1992].) Mindemögött a vállalati környezet többszintű értelmezése húzódik meg.

A vezetési technikák és ellenőrzés területén új kulcszó az *empowerment*, az alkalmazottak *felhatalmazása*, vagyis az egyéni felelősségvállalás, önállóság, kockázatvállalás bátorítása. Ugyanakkor mindez olyan internalizált és értékeken alapuló – az eddigieknél sokszor szorosabbnak tekintett – ellenőrzési módszereket is jelent, melyek jól megfigyelhetők japán vállalatokban, illetve a TQM és emberi erőforrás menedzsment kapcsán az európai és amerikai vállalatokban is. Mindez előtérbe helyezi a vállalati kultúra és a karizmatikus, személyes vezetés szerepét. Általánosságban elmondható, hogy a posztmodern jegyekkel bíró vállalatokra jellemző, hogy meg tudnak felelni a jelenleg egyre inkább elterjedőben lévő „tanuló szervezet” koncepciójának. Képesek a kétkörös tanulásra (*Argyris–Schön* [1978]), módosítani tudják működési normáikat úgy, hogy ki tudnak lépni a szervezet külső és belső környezetnek fennálló értelmezéséből.



Összefoglalva a cikkben leírtakat, megállapíthatjuk, hogy nem kell drámai mértékű és gyorsaságú változásokra számítani akár a menedzsmentelmélet, akár a gyakorlat területén, sokkal inkább az eddigi elemzési keretek és szemléletmód kitágítására, illetve a vállalatvezetéssel szemben új kihívásokra és válaszokra számíthatunk. Az eseményeket bizonyos tendenciák megerősödéseként lehet jellemezni, hiszen már korábban is voltak példák a menedzsment-szakirodalomban a kvalitatív elemzési módszerek használatára vagy a közösségileg konstruált szimbólumokat és azok értelmezését vizsgáló kutatásokra. A kutatások témaköreinek és módszertanának sokszínűsége, az egyes megközelítések egymás mellett élése, a „...különböző racionalitások értékének elismerése és ünneplése...” (*Willmott* [1952] 59. o.) az új szemléletmód térhódítását mutatja.

A szemléletmód változásának legfontosabb következménye az elméletben, hogy háttérbe szorulnak a nagy, szintetizáló jellegű elméletek, a pragmatikus, helyi értelmezésű, inkább esetleírásokon, mintsem matematikai-statisztikai elemzéseken alapuló megközelítésekkel szemben. Az általános törvények alkotása helyett az egyes szituációk mélyebb értelmezésére kerül a hangsúly, a kvalitatív, interpretatív módszertan egyre fontosabb szerepet kap a kutatásokban. A szervezetek leírásában eddig túlnyo-

⁵ A szervezetelméletben makroszintű elemzésnek tekintik azokat, amelyek a szervezetek közötti kapcsolatokat, valamint egy teljes szervezet viselkedését vagy struktúráját vizsgálják. A mikroszintű elméletek a szervezeti tagok viselkedését és cselekedeteit kutatják.

mó szerepet játszó mechanikus képek túlsúlyát minden bizonnyal újszerű megközelítések, metaforák is csökkentik.

Ennek megfelelően az elmélet és a gyakorlat kapcsolatában kisebb szerep jut az általánosan ajánlható, „csodaszer” jellegű menedzsmentmódszereknek, a holisztikus megközelítés, a többretegű probléma értelmezésre és a „helyi megoldásokra” lehetőséget adó értelmezési keretek terjedése lesz jellemző. A vállalati gyakorlatban pedig a folyamatosan tanulni képes szervezetek azok, melyek magukon viselik a posztmodern korszak vállalatának legfontosabb jellemző jegyeit.

Végezetül, ha a posztmodern felfogáshoz hű szeretnék maradni, feltétlen meg kell még említenem, hogy a leírtakat csak interpretációként célszerű felfogni, mintegy a cikk szerzőjének olvasata a posztmodern menedzsmentirányzatáról. Így nem marad más hátra, minthogy bátorítsam az Olvasót saját „olvasatainak” megalkotására...

Hivatkozások

- ADLER, P. S.–BORYS, B. [1993]: Materialism and Idealism in organizational Research. *Organization Studies*, 5. sz. 657–679. o.
- ALBROW, M. [1992]: Sina Ira et Studio – or Do Organizations Have Feelings? *Organization Studies*, 3. sz. 313–329. o.
- ARGYRIS, C.–SCHÖN, D. A. [1978]: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Ma: Massachusetts Addison-Wesley.
- ASTLEY, W. G.–ZAMMUTO, R. F. [1992]: *Organization Science, Managers, and Language Games*. *Organization Science*, 4. sz. 443–460. o.
- BABÜROGLU, O. N.–RAVN, I. [1992]: Normative Action Research. *Organization Studies*, 1. sz. 19–34. o.
- BARTUNEK, J. M.–BOBKO P.–VENKATREMAN N. [1993]: Toward Innovation and Diversity in Management Research Methods. *Academy of Management Journal*, 12. sz.
- BOWLES, M. L. [1993]: The Gods and Goddesses: Personifying Social Life in Age of Organization. *Organization Studies*, 3. sz. 395–418. o.
- BROWNER, C. H.–KUBARSKI, K. [1991]: The Paradoxical Control of American Clerks. *Organization Studies*, 2. sz. 233–250. o.
- BROWNING, L. D.–ZIAJA, J. J.–FRANCE, D. R. [1992]: A Postmodern Organization Goes for a Modern Prize. *Journal of Organization Change Management*, 1992/1. 69–78. o.
- BURELL, G.–MORGAN, M. [1979]: *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, London.
- BUSKIRK, W. V.–MCGRATH, D. [1992]: Organizational Stories as a Window. *Organizations Journal of Organizational Change Management*, 2. sz. 9–23. o.
- CLEGG, S. R. [1992]: Postmodern Management? *Journal of Organizational Change Management*, 2. sz. 31–49. o.
- CLEGG, S. R. [1989]: Radica Revisions: Power, Discipline and Organizations. *Organization Studies*, 1. sz. 97–115. o.
- CLEGG, S. R. [1990]: *Modern Organizations: Organization Studies in a Postmodern World*. Newbury Park, CA: Sage.
- DAVIS, S. M. [1989]: *Future Perfect*. Addison–Westley Publishing Company, Massachusetts.
- DERRIDA, J. [1991]: *Grammatológia. Életünk, Magyar Műhely, Szombathely*.
- DESCOLA, P.–LENCLUD, G.–SEVERI, C.–TAYLOR, A. [1993]: *A kulturális antropológia eszméi. Századvég Kiadó*.
- DiBELLA, A. J. [1992]: Planned Change in an Organized Anarchy: Support for a Postmodernist Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 3. sz. 55–65. o.
- DYER, W. G. JR.–WILKINS, A. L. [1991]: Better Stories. Not Better Constructs to Generate Better. *Theory. Academy of Management Review*, 3. sz. 613–619. o.
- FLETCHER, J. K. [1992]: A Poststructuralist Perspective on the Third Dimension of Power. *Journal of Organizational Change Management*, 1. sz. 31–38. o.
- GADAMER, H. G. [1984]: *Igazság és módszer. Gondolat, Budapest*.
- GARSTEN, C. [1992]: Culture takint Shape. An Anthropological Approach. Megjelent: *A. Sjögren és L. Janson (szerk.): Culture and Management*. Stockholm School of Economics. Stockholm.
- GEERTZ, C. [1994]: Sűrű leírás. Megjelent: *Az értelmezés hatalma. Századvég Kiadó, Budapest*.
- GEPHART, R. P. [1993]: The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 12. sz.
- GERGEN, K. [1991]: *Organisational Theory in the Postmodern Era*. Megjelent: *M. Reed (szerk.): New Directions in Organization Theory and Analysis*. London: Sage.

- GIOIA, D. A.–PITRE E. [1990]: Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 4. sz. 584–602. o.
- GOODALL, H. L. [1992]: Empowerment, Culture, and Postmodern Organizing. *Journal of Organizational Change Management*, 2. sz. 25–30. o.
- HANNAN, M. T.–FREEMAN, J. H. [1977]: The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 929–964. o.
- HASSARD, J. [1991]: Multiple Paradigms and Organizational Analysis. *Organization Studies*, 2. sz. 275–299. o.
- HAZEN, M. A. [1993]: Towards Polyphonic Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 5. sz. 15–26. o.
- HAWES, L. C. [1992]: Postmodernism and Power/Control. *Journal of Organizational Change Management*, 1. sz. 39–47. o.
- INGERSOLL, V. H.–ADAMS, G. B. [1992]: The Child is „Father” to the Manager: Images of Organizations in U. S. Children’s Literature. *Organization Studies*, 4. sz. 497–519. o.
- JACKSON, N.–CARTER, P. [1991]: In Defence of Paradigm Incommensurability. *Organization Studies*, 1. sz. 109–127. o.
- KETS DE VRIES, M. F. R.–MILLER, D. [1987]: Interpreting Organizational Texts. *Journal of Management Studies*, május.
- KICKERT, W. J. M. [1993]: Aoutopoesis and the Science of (Public) Administration: Essence, Sense and Nonsense. *Organization Studies*, 2. sz. 261–278. o.
- KILDUFF, M. [1993]: Deconstructing Organizations. *Academy of Management Review*, 1. sz. 13–31. o.
- KINDLER JÓZSEF [1980]: A pozitívista módszertan válsága. *Világosság*, augusztus–szeptember, 484–493. o.
- KUHN, T. S. [1984]: *A tudományos forradalmak szerkezete*. Gondolat, Budapest.
- LEE, A. S. [1991]: Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science*, 4. sz. 342–365. o.
- LEVIE, J. [1993]: Paradigmák a vezetéstudományban. *Vezetéstudomány*, 1–2. sz. 92–98. o.
- LINSTEAD, S.–GRAFTON–SMALL, R. [1992]: On Reading Organizational Culture. *Organization Studies*, 3. sz. 331–335. o.
- LYOTARD, J–F. [1993]: A posztmodern állapot. Megjelent: *A posztmodern állapot* (szerk.: *Bujalos István*). Századvég Kiadó, Budapest.
- LUNDBERG, C. C.–BOWEN, D. D. [1993]: Impigénia; or On the Fate of T-Groups. *Journal of Organizational Change Management*, 5. sz. 7–14. o.
- MARCH, J. G.–SIMON, H. A. [1958]: *Organizations*. New York, Wiley.
- MERTON, R. K. [1987]: Az önmagát beteljesítő prófécia. Megjelent: *Bertalan László* (szerk.): *Magyarázat, megértés és előrejelzés*. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest. 221–230. o.
- MEYER, A. D. [1991]: Visual Data in Organizational Research. *Organization Science*, 2. sz. 219–236. o.
- MORGAN, G. [1980]: Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 605–622. o.
- MORGAN, G. [1986]: *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- MORGAN, G. [1993]: *Imagination. The Art of Creative Management*. Newbury Park, CA: Sage.
- NOON, M.–DELBRIDGE, R. [1993]: News from behind My Hand: Gossip in Organizations. *Organization Studies*, 1. sz. 23–36. o.
- OVIATT, B. M.–MILLER, W. D. [1989]: Irrelevance, Intransigence, and Business Professors. *Academy of Management Executive*, 3. sz. 304–312. o.
- PARKER, M. [1992]: Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? *Organization Studies*, 1. sz. 1–18. o.
- PERROW, C. [1973]: *The Short and Glorious History of Organization Theory*. *Organization Dynamics*, nyár.
- PETERS, T. J.–WATERMAN, R. H. [1986]: *A siker nyomában*. Kossuth Könyvkiadó – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- PFEFFER, J. [1993]: Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. *Academy of Management Review*, 4. sz. 599–620. o.
- PHILLIPS, N.–BROWN, J. L. [1993]: Analyzing Communication In and Around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach. *Academy of Management Journal*, december.
- PORTER, L. W.–MCKIBBIN, L. E. [1988]: *Management Education and Development*. New York, McGraw–Hill.
- PRAHALAD, C. K.–HAMEL, G. [1993]: A vállalat alapvető képessége. *Vezetéstudomány*, 1–2. sz. 34–46. o.
- SANDELANDS, L. E.–SRIVATSAN, V. [1993]: The Problem of Experience in the Study of Organizations. *Organization Studies*, 1. sz. 1–22. o.
- SIMONS, R.–BARTLETT, C. [1992]: *Asea Brown Boweri (Case Study)*. Harvard Business School, Boston.

- SMIRCICH, L.–CALAS, M. B.–MORGAN, G. [1992]: Afterward/After Words: Opening Spaces. *Academy of Management Review*, 3. sz. 607–611. o.
- STABLEIN, R.–NORD, W. [1985]: Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: A Review and Evaluation. *Journal of Management*, 2. sz. 13–28. o.
- STEINGARD, D. S.–FITZGIBBONS, D. E. [1993]: A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management. *Journal of Organization Change Management*, 5. sz. 27–42. o.
- STRATI, A. [1992]: Aesthetic Understanding of Organizational Life. *Academy of Management Review*, 3. sz. 568–581. o.
- THOMAS, K. W.–VELTHOUSE, B. A. [1990]: Cognitive Elements of Empowerment... *Academy of Management Journal*, 4. sz. 666–681. o.
- TOWNLEY, B.: Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 3. sz. 518–545. o.
- TSOUKAS, H. [1992]: Postmodernism, Reflexive Rationalism and Organizational Studies. *Organization Studies*, 4. sz. 643–649. o.
- TSOUKAS, H. [1993]: Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory. *Organization Studies*, 3. sz. 323–346. o.
- VAN MAANEN, J. [1979]: Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*, december, 520–526. o.
- WILMOTT, H. [1992]: Postmodernism and Excellence: The De-differentiation of Economy and Culture. *Journal of Organization Change Management*, 5. sz. 58–68. o.
- WILMOTT, H. [1993]: Breaking the Paradigm Mentality. *Organization Studies* 5. sz. 681–719. o.
- ZAMMUTO, R. F.–CONOLLY, T. [1984]: Coping with Disciplinary Fragmentation. *Organizational Behavior Teaching Review*, 30–37. o.